

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Pada era globalisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang dengan pesat. Perkembangan tersebut berdampak pada perusahaan. Perusahaan dituntut untuk berinovasi dan memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan juga harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena menjadi sumber penggerak dalam perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia merupakan satu aset paling berharga yang dimiliki sebuah instansi, organisasi, atau perusahaan, karena keberadaannya sangat diperlukan untuk menunjang produktivitas. Menurut Fathoni (2006), sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang sangat terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur yang terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu. Selain itu, sumber daya manusia merupakan pelaku dari seluruh tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mana sumberdaya manusia tersebut mampu memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya lain yang dimiliki oleh organisasi dan juga perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang banyak untuk menghasilkan tingkat produktivitas.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari pengaruhnya individu karyawannya. Semua organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan pun menginginkan banyaknya pemasukan keuangan untuk keuntungan perusahaan itu sendiri. Berbagai cara telah dilakukan banyak perusahaan untuk

meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan memberikan pelatihan, pendidikan, dan tempat kerja yang kondusif. Kinerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dan menentukan menciptakan kondisi yang kondusif. Oleh karena itu, sumberdaya manusia perlu dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penyebab kinerja karyawan menurun salah satunya yaitu konflik kerja. Konflik sendiri mengacu pada saat salah satu pihak melakukan perdebatan (individu maupun kelompok) yang ditentang secara negatif sehingga menimbulkan perselisihan dalam hal pekerjaan, pengetahuan, maupun tujuan. Secara umum konflik diartikan sebagai situasi kompetisi di mana tiap bagian atau kelompok dalam organisasi menyadari adanya ketidaksesuaian harapan antara satu orang dengan yang lainnya. Perbedaan antara individu ataupun kelompok tersebut pada akhirnya akan membuat gesekan konflik kerja yang sederhana hingga menjadi yang sangat kompleks

Konflik sendiri terjadi dalam sebuah organisasi akan memberi pengaruh terhadap suasana kinerja karyawan. Pada era modern saat ini yang ditandai dengan adanya tuntutan yang tinggi terhadap kebutuhan orang maupun tekanan sosial ekonomi yang cukup rumit dan sangat berat (Sudarmanto, 2009). Gejala yang ada dalam sebuah organisasi saat terjadinya konflik itu sendiri adalah tindakan individu maupun kelompok yang bermusuhan di antara keduanya yang sangat berpengaruh dalam aktivitas organisasi.

Pada dasarnya sebuah konflik itu tidak selalu berdampak buruk, melainkan bisa bersifat baik, misalnya untuk meningkatkan kualitas dalam memutuskan di sebuah perusahaan. Konflik sendiri bisa mengubah masalah menjadi sebuah solusi

untuk menyelesaikan masalah yang sebelumnya terabaikan, dapat juga konflik itu menjadikan karyawan untuk mengapresiasi karyawan lain serta munculnya ide – ide untuk membuat perubahan. Ketika ide-ide yang baik itu datang, maka akan membuat karyawan menjadi semangat untuk bekerja. Kemunculan dalam dampak positif ini, membutuhkan dukungan dari manajer untuk secara efektif dalam mengelola konflik yang muncul dalam organisasinya (Suhartini, 2011).

Konflik sendiri bisa terjadi dimana saja. Salah satunya di *The Sultan Hotel & Residence Jakarta*. Hotel ini merupakan hotel berbintang lima yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto. Dibangun pada tahun 1976 sebagai *The Jakarta Hilton International Hotel*. *The Sultan Hotel & Residence Jakarta* adalah hotel berbintang dengan jumlah total 693 kamar. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak HRD di *The Sultan Hotel & Residence Jakarta*, ditemukan adanya konflik kerja antarsesama karyawan yang berburuk sangka maupun masalah pribadi yang dapat mengganggu kinerja karyawan itu sendiri. Selain itu, adanya perbedaan pendapat antara lain ketika dalam bekerja masih beradu argumen dalam menyelesaikan suatu masalah. Masalah yang terjadi termasuk dalam konflik hubungan.

Menurut hasil wawancara dengan karyawan, konflik yang terjadi adalah ketidakpastian dalam melakukan pekerjaan yang dilaksanakan, seperti misalnya pada saat awal *morning briefing* seorang karyawan mendapat *job description* sebagai *public area attendant*, namun setelah jam istirahat selesai, seorang karyawan tersebut dipindahtugaskan menjadi *room attendant*. Ketika dipindahkan tugas, saat *room attendant* melakukan pembersihan kamar yang terjadi adalah tamu memberikan keluhannya karena kamar yang dibersihkannya tidak sesuai

dengan keinginannya sehingga seorang *room attendant* ini mendapatkan surat peringatan dari manajer. Hal ini pun dapat menyebabkan kebergandaan peran yang sangat riskan menimbulkan konflik proses.

Akibat dari sebuah konflik yang pernah terjadi tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, seperti misalnya menurunnya target yang ditentukan oleh perusahaan, pekerjaan akan sangat terhambat, dan juga suasana hati yang menjadi sangat tidak bersemangat dalam beraktivitas di tempat karyawan itu bekerja sehingga membuat karyawan bekerja dengan tidak maksimal.

Tabel 1.1 Data ketepatan waktu dalam membersihkan kamar

No	Bulan	Tahun	Jumlah kamar yang tersedia	Jumlah kamar yang terpakai	Target persiapan kamar (jam)	Pencapaian waktu persiapan kamar (jam)	Keterlambatan waktu mempersiapkan kamar (jam)
1	September	2018	20660	17288	288,13	317,30	29,17
2	Oktober	2018	20251	17634	293,9	325,54	31,64
3	November	2018	20261	17882	298,0	330,12	32,09
4	Desember	2018	20266	17913	298,55	332,14	33,59
5	Januari	2019	20263	17875	297,91	328,79	30,99

Sumber: HRD The Sultan Hotel Jakarta

Berdasarkan pada Tabel 1.1 pada bulan September terjadi keterlambatan dalam membersihkan kamar selama 29,17 jam. Pada bulan Oktober 2018 terjadi keterlambatan dalam membersihkan kamar selama 31,64 jam. Pada bulan November 2018 terjadi keterlambatan dalam membersihkan kamar selama 32,09 jam. Pada bulan desember 2018 terjadi keterlambatan dalam membersihkan kamar selama 33,59 jam. Dan pada bulan januari 2019 terjadi keterlambatan dalam membersihkan kamar selama 30,59 jam. Data tersebut memperlihatkan adanya indikasi penurunan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan adanya keterlambatan waktu karyawan dalam mempersiapkan kamar untuk tamu,

sehingga pencapaian dalam kinerja karyawan belum optimal. Ketika peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan *housekeeping* disana, terjadi perbedaan pendapat mengenai tugas yang diberikan oleh atasan mereka, seperti protes kepada karyawan yang lain karena diberikannya tugas yang berbeda dengan rekan dari kerjanya, hal ini dapat memicu konflik karena tugasnya lebih sedikit daripada rekan kerjanya. Karyawan dituntut untuk bekerja dengan baik dan cepat serta dibebankan dengan tugas tinggi sehingga menyebabkan munculnya konflik tugas.

Tabel 1.2 Tabel Turnover Karyawan

Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan
2014	15	16	143
2015	9	13	138
2016	10	13	135
2017	14	20	129
2018	12	21	120

Sumber: HRD The Sultan Hotel and Residence Jakarta 2018

Dilihat dari tingkat *turnover* yang tinggi banyak sekali menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, hal ini dapat menimbulkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi karyawan dan peningkatan biaya-biaya sumber daya manusia, seperti biaya perekrutan dan biaya pelatihan karyawan baru. *Turnover* itu sendiri juga mengakibatkan perusahaan tidak menjadi efektif karena dapat kehilangan karyawan yang berpengalaman dan menghambat kinerja dari suatu perusahaan. Menurut informasi yang diperoleh dari bagian HRD The Sultan Hotel and Residence Jakarta bahwa ada beberapa alasan yang mengakitkannya karyawan keluar dari tempat bekerjanya salah satunya adalah konflik kerja. Konflik kerja tersebut dapat timbul dari beberapa hal, seperti adanya karyawan yang mengaplikasikan pekerjaan sesuai dengan idenya untuk mencapai tujuan dengan



cepat, *miscommunication*, kesalahpahaman serta masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Syamsir, 2017) menemukan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan, yang artinya apabila semakin tinggi konflik kerja yang dialami oleh karyawan maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik mengambil judul “Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan *Department Housekeeping* di The Sultan Hotel and Residence Jakarta”.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penurunan kinerja terlihat dari ketepatan waktu dalam membersihkan kamar yang menurun.
2. Adanya perbedaan pendapat yang menyebabkan kesalahan dalam bekerja.
3. Hubungan rekan kerja yang tidak baik membuat suasana kerja menjadi tidak harmonis berakibatkan konflik hubungan.
4. Adanya karyawan yang tidak mendapat kejelasan dalam bekerja dapat menyebabkan konflik proses.
5. Karyawan dibebankan oleh pekerjaan yang tinggi yang dapat menyebabkan konflik tugas.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada masalah adalah konflik kerja dan kinerja karyawan *Department Housekeeping* The Sultan Hotel and Residence Jakarta

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah serta batasan masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut “*Adakah Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Department Housekeeping di The Sultan Hotel and Residence Jakarta*”.

#### **1.5 Kegunaan Hasil Penelitian**

Manfaat penelitian yang dilakukan, diharapkan memberikan kegunaan yang teoritis dan praktis sebagai berikut

##### **1. Kegunaan Teoritis**

- Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi pada mata kuliah manajemen perhotelan yang berkaitan dengan permasalahan konflik kerja dan juga kinerja karyawan.

##### **2. Kegunaan Praktis**

- Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan
- Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian mengenai hal yang berhubungan dengan konflik kerja pada karyawan serta kinerjanya untuk karyawan itu sendiri.